

Amazon.com の経営に関する分析

——巨大帝国 Amazon に迫る——

田中陵雅、池田惇樹、平山祐希、吉岡和輝

1 イントロダクション

近年グローバル化の進む世界において、企業個々の存在感が色濃く現れる時代となった。クロスボーダリングに代表される、外資企業の越境化（企業合併や M&A を含む）により、各国に与える影響力は我々の予想をはるかに超え、一国の経済に打撃を与えるまでに発展した。そんな国 vs 企業といった構造が生まれる世界において、真の発展とは何か、真に強い企業とはなにかを検討する。対象とする企業は、広い地域に影響を与える多国籍企業に限定し、そのなかでも特に多角化した企業を対象とする。本研究では、“アマゾンされる”に代表される超大手 EC 企業 Amazon.com Inc（以下 Amazon）に焦点を当て、グローバルの視点から同社を捉え、また他社との関わりについても検討していく。具体的には、Amazon の事業領域、事業規模、経営方針をはじめ、多角化の背景や事業毎の収益性など具体的な数値にも着目し、実態を探る。また、同時に Amazon の弱みや、なぜここまで成長を続けられているのかという事実の認識も深めていきたい。今後の企業活動の展望を見据え、企業の実態解明を中心に研究を進めていく。

2 理論的背景と研究方法

2-1 M&A

M&A において、先行研究ではその実施理由に関してシナジー効果がたびたび指摘される。例えば、井上と加藤（2006）が「M&A と株価」において、「企業が M&A を実施する第 1 の理由はシナジー効果であろう」と述べている。つまり、M&A とシナジー効果はとても密接な関係である。また、そのシナジー効果の分類に関しては Ansoff（1983）が提唱

* 日本大学商学部 高橋意智郎教授の指導の下に作成された。

したものが有名であるが、今回はそれら分類を適用しないこととした。理由としては、Amazon は独特な経営戦略を用いていて、当時の分析が当てはまらないと考えたためである。基づいた投資や、サービスの拡充といった、単にシナジー効果を求めることのない、短期的には判断しかねる M&A が散見されたためである。

2-2 海外展開

Amazon の海外進出を分析するにあたり、国際マーケティング分野における標準化 vs 現地化の議論について言及する。Levitt (1983) は、情報通信などの技術革新によって、世界中の人々の目にするものが画一化され、その結果、標準化された商品が、非常に大きな規模のグローバル市場の出現に対応すると指摘し、標準化された国際マーケティングの優位性を述べた。本検証では、Amazon における海外進出がどのような戦略をもとに行われているのかを、比較を容易にして調査結果を明確化するために対象を小売事業に限定し調査した。検証は本国の北米小売事業と進出国の日本小売事業を対象にマーケティングミックスの概念を用いて行うことで、標準化と現地化の程度を測った。

2-3 成功事例

Amazon は顧客志向の超長期思考のため、成功事業が必ずしも利益につながっているとは言えないため既存研究を参考にするのではなく、独自に成功の定義を定める必要があると考えた。そのため、検証段階において成功事例から Amazon の事業成功の要因を抽出し、またそれを失敗事例に当てはめ、成功要因特定を図る。

3 研究対象

3-1 Amazon の基本データ

本社はシアトル、設立は 1994 年。現在の従業員数は 566,000 人とも言われている。世界展開も進んでおり、世界 180 カ国の人々が購買者となっている。現在もグローバルベースで成長しており、また経営理念として、

- ① 超顧客中心主義
- ② 超長期的な視野に基づいた投資

を掲げている。以下研究内容に上記二つの理念が色濃く反映されている。

3-2 Amazon の本業

本業を決定する際、注意すべき点は、本業の定義を明確化することである。

- ・今後の成長が最も見込まれる事業

・現段階で最も利益を上げている事業
など様々な指標が考えられるためである。

今回私たちの研究においては、本業の定義を、“総売上に占める売上高が最も高い割合の事業”とした。

以下に事業の六つの区分を挙げる。

- ① Online stores-EC サイト上での商品販売
- ② Physical stores-リアル店舗での商品販売
- ③ Third-party seller services-物流や運送サービス、出品サービス
- ④ Subscription services-Amazon Prime、AWS を除く会員サービス
- ⑤ AWS-クラウドサービス
- ⑥ Other-広告サービス、クレジットカード

以上の六つのうち、売上高において、Amazon.com Inc Annual report 2017 によると①と②の合計が 64% となり、最も大きな割合を占めていたため主要事業を“小売業”と定義づけた。また一方でセグメント別営業利益を見てみると、主要事業の割合は 1/4 程度にとどまり、その他 3/4 の割合は AWS というクラウドサービスが占めている。売り上げの高さと利益の高さとの、相関関係がないことを改めて認識した。

3-3 Amazon のキャッシュフロー分析

Amazon は事業で得た利益のほとんどを投資に回していることが図表 1 からわかる。最終的に計上される利益はとても小さいものになっているが、それは表面的な数値であり、真意を探れば将来への投資を怠らない企業であると断定できる。

まずキャッシュフローの具体的な数値から、投資への意欲度を探る。

キャッシュフローの三つの区分

営業キャッシュフロー：事業活動を通じて実際に稼いだお金の流出

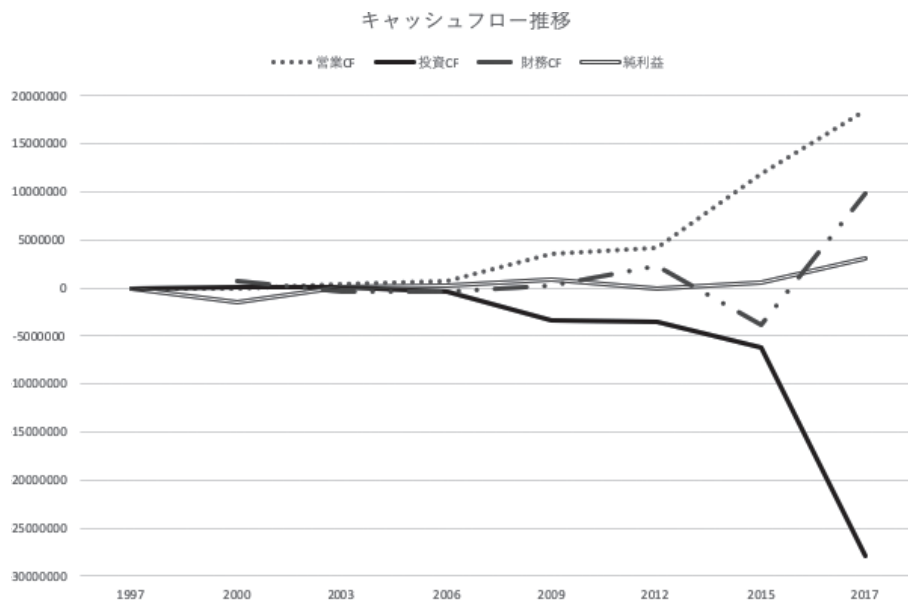
投資キャッシュフロー：設備投資、有価証券投資、企業買収等に伴うお金の流出

財務キャッシュフロー：借金（返済）、増資（配当金支払い）に伴うお金の流入（流出）

投資キャッシュフローがマイナスということは、強い成長志向があることと同義である。

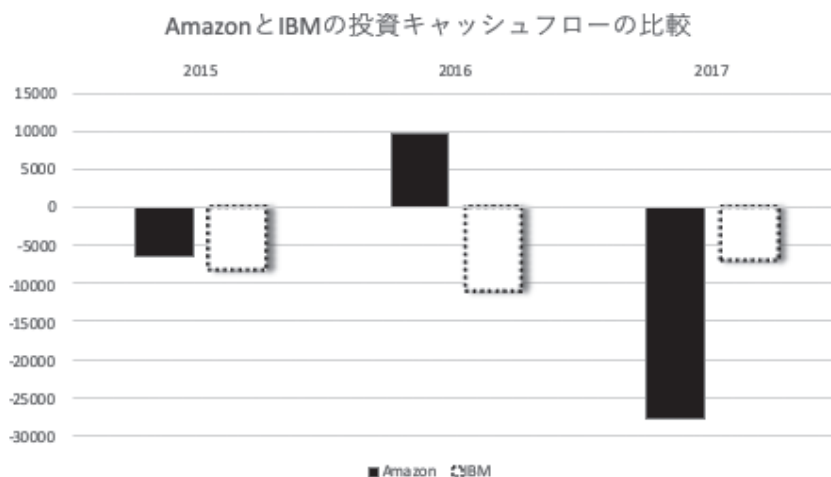
また、1 社のキャッシュフローのみで“どれだけ投資に意欲的であるのか”を検証することが難しいため、ここでは IBM のキャッシュフローのデータを用い、比較を行う（図表 2）。

2 社を比較した際、近年特に Amazon の投資が伸びていることが見て伺える。超長期的な視野に基づいた投資といえよう。



図表 1 キャッシュフローの推移

出所：Amazon.com Inc annual report 2017 をもとに筆者作成



図表 2 Amazon と IBM の過去 3 年間のキャッシュフロー推移

出所：IBM annual report 2017 と Amazon.com Inc annual report 2017 をもとに筆者作成

3-4 株価（企業価値）と売上高の関係

ここでは株価の変動に焦点を当てる。

株価の上昇は企業価値の上昇と同義であろう。毎年の投資が事業規模の拡大につながり、実際に売り上げを伸ばし、ステークホルダーから評価を得た結果である。超長期視野に基づいた投資活動が功を奏しているといえるのではないか。

4 事例

4-1 投資案件

前節のキャッシュフロー分析を通じて Amazon が利益を計上せず投資に資金を回していることが明らかになったが、投資の目的が本当に自社の成長のためであるのか、またなぜ企業規模をそれほどまでに拡大させているのかという点が疑問の余地があるとして挙げられた。そこで私たちはリサーチクエスションとして、企業規模拡大がどのように企業に影響を与えるのかを設定した。そして、仮説としては企業規模の拡大は利益に結びついているからではないかとした。これはもしこの仮説が正しいとなれば投資の目的が真に自社の成長のためであると立証できると考えたためである。そこで、私たちは Amazon がどういったところに投資しているのかということを調べ、分類し、それが本当に成長に結びついていると言えるのかということを見ていった。まず、投資というものが以下の三つに基本的には分類されるとして考えていく。① M&A、②設備投資、③ R&D である。今回は①の M&A と②の設備投資について見ていった。というのも三つ目の R&D は長期の成長を目的としたものであり、短期的なものではなく、原因と結果を結びつけるのが困難になると考えたためである。

4-1-1 M&A

まず、①の M&A の投資が自社の利益に結びついているか見ていく。2018 年時点で Amazon が買収した企業は 97 社というとても多くの企業を買収しているのがわかる。私たちは初め、これらの買収は Amazon の利益に貢献していると確信していた。というのも、利益が出ないのに買収を行う理由というものが思いついていないためだ。しかしながら、私たちは二つの理由で残念ながら確実に利益につながっていると言うのを断念した。一つ目としては Amazon がそもそも買収前後の月ごとなどの細かいデータを公開していないため、買収によるシナジー効果の判断が難しいため。そして二つ目としては M&A をしたことが直接的な原因として利益が上がるタイミングを見つけることが困難であるためである。というのも、たとえ M&A をした翌年に利益が上がっていたとしてもそれが直接的に M&A によるものかどうかというのが分かり得ないためである。ゆえにここでは

これらの M&A はおそらく利益に関わっているであろうが、断定はすることはできないとする。しかし、調べていくと利益に結びついていないと思われる M&A を見つけることができた。それは 2017 年に買収したホールフーズの件である。この M&A が利益に直接的に結びついていないと考えた理由としては二つあげられる。まず一つ目としてはホールフーズの業績は年々悪化している傾向にあったということである。利益を目的としているのならば普通業績が年々上昇している優れた企業を M&A を行うべきであるはずだ。しかし、ホールフーズのコストは 2015 年から買収した年の 2017 年まで年々増加しているのに加え、当期純利益も減少傾向にあった。二つ目としてはこの M&A の目的を考えた際、利益ではないものを目的とした可能性が高いからと判断したからである。つまり私たちはこのホールフーズ社の買収は Amazon フレッシュの強化ではないかと考えたということである。理由として Amazon はこの買収で EC の最大の弱点である生鮮食品の品揃えを拡充し、顧客満足度を高めると同時に新規参入障壁を築こうとしていると考えたためである。

4-1-2 設備投資

では次に、二つ目の設備投資について見ていく。Amazon は 2018 年 1 月時点で物流センターを計 16 カ所、延べ床面積は 738,877 平方メートルと、とても積極的に設備投資を行っている。この値は、他の国内主要 EC 企業の物流センターよりも圧倒的に大きいものである。例えば、Amazon ジャパンのライバル社と考えられる楽天は全国に 3 カ所、延べ床面積は 154,403 平方メートルとその差は歴然である。しかし、調べてみると Amazon はこの物流によって利益をむしろ削っているということが判明した。というのも、2017 年度の売り上げ高物流コストは 14.2% と、小売業の売り上げ高物流コストの平均値約 3.97% を大きく上回っているのである。これは、むしろコストとなっていると言わざるを得ず、明らかに利益を目的としているとは言い難いものであると言える。

4-2 海外展開

本節では Amazon が海外へ事業を展開するにあたってどのような戦略を採用しているのかを調査し、一般的な企業と比較したその特異さや共通点を明らかにする。本節では比較を容易にして調査結果を明確化するために対象を小売事業に限定して調査した。そして、どのような国際戦略を採っているのか調査するために本国の北米小売事業と進出国の日本小売事業を対象にマーケティングミックスの概念を用いて調査・比較することで、標準化と現地化の程度の検証を行なった。

4-2-1 PEST 分析

進出先の市場環境は企業の戦略の違いを生む要因になるのではないかと考え、日本市場

の PEST 分析を行なった。PEST 分析は政治、経済、社会、技術の四つの要因からアマゾンの小売日本事業に影響を与えている要因を整理した。日本の小売事業環境が抱える課題を明らかにすることで、次節以降で標準化と現地化の程度の検証を行う際の重要な指標になると考えた。

まず PEST 分析の政治的要因については、一億総活躍社会や働き方改革といった近年の政策が Amazon の日本での雇用体系など経営に影響を与えていると考えられる。また、海外企業に対する厳しい税政策も影響を与えている。経済的要因には賃金の上昇やアベノミクスが挙げられるだろう。これも政治的要因と同様に雇用体系、特にコスト面で企業に影響を与えると考えられる。少子高齢化や関連業界における構造的な人手不足がブラック企業批判や宅配危機といった課題を生んでいる。これらは社会的要因に含まれる。最後に、技術的要因であるが、日本国内での EC の拡大やクラウドソーシングやシェアリングもアマゾン日本事業に影響を及ぼす要因である。

4-2-2 SWOT 分析

SWOT 分析とは企業の強み・弱み、そして市場の可能性と脅威について整理するためのツールであり、企業がその市場で有効な戦略を考える上で重要な指標である。この分析を通して次項以降の Amazon が現在日本で採用している戦略が、戦略的意図があって展開されているものなのか、日本の規制や市場環境を考慮して仕方がなく展開しているのかの判断の際に用いる。

まず Amazon がもつ強みには、自社物流拠点を多く所有すること、多様な商品カテゴリー、AI などの先進的な技術、さらに超巨大企業であるために大規模な投資が可能な財務的なメリットが挙げられる。自社で巨大な倉庫を持ち大量の在庫を抱えていること、2017 年にホールフーズを買収したが、未だ他のカテゴリーに比べて生鮮食品は弱みであると考えられる。

進出先の日本は、EC 市場の成長も著しくこれからも成長が見込める優良市場である。ただし宅配危機によるコスト上昇や本国と違い楽天といったシェアで拮抗する国内企業の存在がアマゾンにとっての脅威であると考えられる。

4-2-3 標準化・現地化

本項では、PEST 分析と SWOT 分析の結果を踏まえて、Amazon の日本小売事業について標準化と現地化の分析を行う。マーケティングの 4C を分析の対象にしている。

まず製品・サービスについて。製品・サービスの違いについての比較対象としてアメリカの EC サイトで販売されている商品と日本のサイトで販売されている商品を調査した。その結果、明らかになったことはアメリカと日本では売れ行きの商品が全く異なることで

ある。アメリカで売れ行きの商品は日本のサイトでは全くといっていいほど見受けられなかった。日本のサイトの商品のほとんどは日本の製品や日本向けに販売されているものばかりであった。

ただし、一部ではあるが、「Amazon Basics」と呼ばれる自社ブランド製品群を世界で同一のものを販売していた。これらは Amazon が自ら製品開発を行ったものであり、日用品やベビー用品といった世界であり差異の生じにくいものに限られていた。

次に価格について。アメリカ・日本それぞれの販売商品とサービスの価格の違いを調査した結果、販売商品に関しては現地の物価や賃金水準といったものに合わせて価格が決定されており、アメリカで販売されている商品と同様の機能・水準にあるものが日本では明らかに高価であることや安価であるということはなかった。

三つ目に流通について。アメリカと日本の両方で大きな差異は見受けられなかった。都市部を中心に自社配送拠点を持ち、配送は他者に委託していた。

最後に販売促進・広告について。日本とアメリカのテレビ CM と最近では主流になりつつある動画共有サービス「YouTube」のサイト上で公開されている CM の比較・検証を行った。

まずテレビ CM の内容の違いについて述べていく。アメリカは、Amazon の具体的な製品・サービスを強調したものであった。それに対して日本は、具体的な製品やサービスは登場せず、企業紹介よりも印象づけが内容のメインになっていた。企業のイメージアップや日本らしい CM 作りなどの可能性もあるが、何れにしても日本向けに現地化が行われていると言える。

YouTube 上の CM でも程度に差はあるが違いが見受けられた。各国で報道された CM の一部抜粋や製品の使い方の説明などは共通していた。しかしアメリカの方は、特定の顧客に向けた商品紹介や情報の提供を行うなど、細かいニーズに込込している印象を受けた。

4-3 成功事例

本節では本論の最終目的である Amazon がどのように各事業を成功に導いたのかを成功事例と失敗事例に着目し、明らかにする。成功事業としては Amazon のアニュアルレポートに記載されていた売り上げが多い事業である、EC とサブスクリプションサービス (Amazon prime) に着目した。失敗事例としては、以前に Amazon が撤退した事業のうち、考察するために十分な情報を獲得できたものを挙げた。

4-3-1 成功要因の抽出

まず、EC の成功要因に関して分析した。Amazon が創業した段階では、通常本の販売は実店舗で行われている状況であった。つまり、それら実店舗は店舗にある本しか販売す

ることができないという制約を受けていた。それに対し、Amazon は EC のメリットを最大限に活かし、あらゆる本を購入可能にした。これにより、それまで実店舗に本を買いに行った時に、その本がなかったという顧客の不満を解消することに成功した。これにより、本を Amazon で買うメリットに多くの人が気付き、利用するようになった。また、次第に多くの人が利用することになったことにより資金力をつけた Amazon は、他のカテゴリー（ex. CD、DVD など）も網羅するべく、M&A により様々な企業を買収し、さらなる品揃えにつなげた。さらに、他企業が自社の商品を Amazon の EC サイト上に出品することができるマーケットプレイスを取り入れることにより、その品揃えの拡充に拍車をかけた。

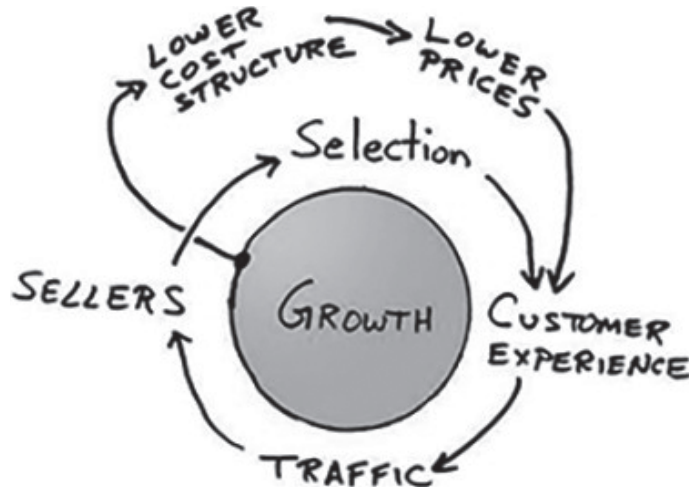
次にサブスクリプションサービス（以下 Amazon prime）について分析する。これは今では様々なコンテンツを持つことで有名な Amazon prime だが、当初は 2 日間での配送料を無料にすることと、低価格での 1 日配送をそのサービスとしていた。これは、当時としてはとても革新的なものであり、多くの人を魅了した。その後、Amazon Unbox という当時動画コンテンツを提供していた事業を Amazon prime の一環として加え、さらに魅力を向上させ、より多くの利用者を獲得することとなった。

また、Amazon は本節以前に言及したように事業初期の利益については度外視した経営を行っており低価格戦略をとるなど低価格が低コスト構造によるものとは考えにくい。成長に不可欠な要素は顧客を引きつけるような価値、顧客の来店頻度や利用人数、品揃えや選択肢とそれを増やす内外の環境変化が挙げられる。よって、事業の成功要因の背景には下図のような Amazon の経営者ジェフ・ベゾスが会社設立時に紙ナプキンに書いた成長のサイクルのうち四つの要素のサイクルを再現することができたことにあったと考えた。

4-3-2 失敗事例の検証

Amazon の失敗の事例として、我々はスマートホン事業、宿泊関連サービス事業、送金サービス事業、フードサービス事業、電子決済事業の五つの事例を選んだ。そして、これら失敗事業が上記した成長サイクルを再現できなかったため失敗したかを検証した。

まず、スマートフォンから検証していく。Amazon はかつて「Fire Phone」というスマートフォンを 2014 年に発売した。しかしながら、1 年弱でその初事業から撤退することとなった。そこで、この事業の成長サイクルを見ていく。この事業は開始した当初から独自の OS を用いていたため、アプリケーションの数はとても少なく、スマートフォン自体の種類も 1 機種のみで、デザインの選択ができないものとなっていた。つまり、顧客からすれば機種の選択ができず、またアプリケーションもほとんどない状況であった。そしてこれは、成長サイクルにおける Selection の枯渇に当たると考えた。さらに、この



図表3 ジェフ・ベゾスが書いた成長サイクルモデル

引用：Amazon ホームページ『Amazon について』https://amazon.jobs/jp/landing_pages/about-amazon（アクセス 2019/12/07）

Selection はそれを作り出す Sellers の枯渇によって導き出されていると考えた。では、なぜ Sellers が枯渇したのだろうか。私たちが導き出した結論としては、Amazon が OS を他の会社に公開しておらず、他の会社が積極的に Amazon 独自の OS を積んでいるスマートフォンを作れず、またその OS に関連したアプリケーションも作れなかったからということだ。よって、このスマートフォン事業は成長サイクルにおける Sellers と Selection の枯渇により引き起こされたと考えられる。

次に、宿泊関連サービス事業を検証する。Amazon はかつて「Amazon Destinations」という宿泊関連サービスを 2015 年より提供していた。このサービスはホテルや航空会社と宿泊者などの利用者を繋げるものである。しかし、半年後 Amazon はこの事業から撤退することとなった。早期撤退の失敗要因を、ベゾスの掲げた成長サイクルのモデルに当てはめて見ていく。当時のこの事業を取り巻く環境は、大手企業 3 社の寡占であったと言える。「Expedia」などの大手企業が既にホテル、航空会社と提携しており、新規参入企業である Amazon に Sellers が集まらなかったのだ。その結果、Amazon が提供できるサービスや宿泊プランの Selection も、他社と比較すると乏しいものとなった。つまり、Sellers を競合他社に既に奪われたこと、そして、その影響を直接受けたサービスの Selection が不足していたこと、これら 2 点から Amazon Destinations では Customer Experience を達成することができず、成長のサイクルを実現できなかったと考えられる。

三つ目に送金サービス事業を検証する。「Amazon Webpay」と呼ばれる Amazon が提供した送金サービスは個人間の送金を円滑にする目的で 2007 年に開始されたが、当初期待されたような事業成長を達成することはできなかった。それどころか後発の競合他社であ

る「Venmo」の後塵を拝する結果となり、2014年に事業撤退を決断した。事業失敗の背景にあるのは、個人間送金を利用する顧客が潜在的に望んでいたその他の要素（Venmoは送金サービスにSNS機能を付与していた）を提供できなかったためである。つまり顧客を驚かせるような Customer Experience の不足、ひいては他社と比較した時のコンテンツの少なさ Selection 面での劣位が失敗の要因であると考えられる。送金事業サービスにおいても成長のサイクルを回せていなかったと結論づけられる。

四つ目にフードサービス事業を検証する。「Amazon Restaurants」と呼ばれたこの事業は2015年から2019年の間行われていた事業である。今で言う、「Uber Eats」や「DOOR DASH」に当たるフードサービス事業である。この事業の成長サイクルにおいて致命的であったところはないかと考えた結果、我々は Traffic に問題があったのではないかと考えた。例えば、先ほど挙げたフードサービス事業の一つである Uber Eats は2019年6月（Amazon Restaurants は6月24日サービス終了）時点でアメリカ国内300の地域でサービス展開していたのに対し、Amazonの方はわずか20の都市でしか利用することができないという状況であった。また、Amazonは宅配する人をAmazonが雇った配達員に限定することにより、安心を得ようとしていたが、顧客が求めていたのは早く食べ物を届けることと、注文した内容が正確に届けられていることのみを求めていたため、他の企業から乗り換えるインセンティブを得られず、結果 Traffic を失ったと考えた。

最後に電子決済事業を検証する。Amazonは2014年に「Amazon Wallet」と呼ばれる電子決済事業を始めているが半年で事業から撤退している。その原因は機能面で競合他社に劣り、顧客の利用用途が非常に限定的であったことが挙げられる。Amazon Walletは小売店のギフトカードを取り込み端末一つで管理できる点を強みとして掲げていたが、カードの取り込みにはギフトカードを店舗で購入し、それから端末のカメラで読み取るという過程を踏まなければならなかった。また、競合のAppleが発表した「Apple Pay」は当初からクレジットカードを端末に登録することができた。カード会社を巻き込んで、より多くの提携店を獲得することができたことが普及の要因にあると考えられる。Amazon Walletはカード会社や利用できる店舗である Sellers が限定的であったこと、それに伴う利用用途や場面の少なさが失敗の要因にあったと考えられるだろう。

5 考察

5-1 投資案件に関する考察

M&Aと設備投資という二つの企業規模拡大のための投資を調べた結果として言えることは企業規模の拡大には利益に結びついていないものがあるのではないかとということである。そこで私たちは利益に結びつかない企業規模拡大の目的には以下の三つがあるのでは

ないかと考えた。①既存顧客の囲い込み・新規顧客の獲得、②参入障壁の形成、③リスク回避である。まず、一つ目から見ていく。ホールフーズ買収に見られる既存事業・サービス・品揃えの拡充、また、設備投資から見られた優れた物流ネットワークの形成はどちらも顧客の満足度向上につながると考えられる。というのも、品揃えが増えれば当然顧客としては喜ばしいものであるし、優れた物流ネットワークの形成はより早く顧客にものを届けることに繋がり、当然そのことは顧客満足になるということである。そしてこのことは既存の顧客の囲い込みに繋がり、さらにはその顧客が別の新規顧客を呼び寄せることで新規顧客を獲得できるということだ。二つ目としては参入障壁の形成である。先ほど図表1で挙げたように幅広くたくさんの事業に着手していること、また設備投資によって優れた物流ネットワークを形成することはまた新規企業の参入障壁になりうるということだ。様々な部門に手を出したり、巨大な物流ネットワークだったりを新規の企業などがいきなり Amazon のレベルで踏み込めるかといえば困難と言わざるをえないだろう。最後の三つ目としてはリスク回避である。収益の構造を多岐化している Amazon は万が一ある部門で採算が取れなくなって撤退するとなっても別の部門で収益を得られるということだ。例えば、電子書籍で採算が取れなくなってしまい撤退するとなっても、Amazon prime サービス・AWS など様々なところから収益は十分に得られるということである。

5-2 海外展開に関する考察

標準化・現地化の程度について調べた結果、以下の結論が導かれた。

・製品・サービス

販売商品は現地製か現地向けに生産されたものがほとんどであった。自社ブランド商品を両国標準に扱っていたが、売り上げの多くを占めるのは現地向けの商品だった。製品・サービスは現地化傾向が強い。

・価格

それぞれの物価や賃金水準といった現地の状況に合わせて価格は決定されていたが、企業側に戦略的意図がないことから、現地化ではなく標準化に近いと結論づけた。

・流通

大規模な自社配送拠点の所有と配送の外部委託はアメリカ・日本どちらも共通であった。アメリカでは自社配送も行なっているがまだ試験的段階でその割合もごく小さいため、流通は標準化という結論に至った。

・販売促進・広告

テレビや YouTube サイト上で CM を用いた販売促進を行なっている点は共通であった。しかし、内容面で、アメリカ本国では具体的な商品の紹介やより細かいニーズに応えた情報提供を行なっている。それに対して日本では企業イメージの形成やイメー

ジアップを狙った CM を作成していた。これはすでに市場シェアを握り、多くの顧客を持つ本国と、競合と拮抗し、宅配危機、ブラック企業批判などに対応しなければならない日本との差異を受けて戦略的に CM に違いを持たせていると判断し、現地化していると結論づけた。

5-3 成功事例に関する考察

成功事例から抽出した成功要素をもとに失敗事業の事例を検証していった結果、失敗事例においては成功事例で見られた Customer Experience、Traffic、Sellers、Selection の四つの要素のいずれか、またはいくつかが欠如していることがわかった。このことから四つの要素のそれぞれを満たすことが事業の成功に必要な不可欠であり、Amazon の驚異的な成長、事業拡大の背景にある競争優位の源泉であると結論づけた。

6 結論

6-1 投資案件に関する結論

Amazon の M&A 案件に関しては従来の研究とは異なるアプローチからその傾向や戦略を探ろうと試みたが、単なる分類に終始してしまったと反省している。案件をそれぞれ分類した後に定量的な分析も加えながらさらに深く検証することができたと感じている。

設備投資に関してもコスト削減のために投資を進めた結果、短期的には財務面を圧迫してしまっていることが明らかになったが、全社レベルで見た際に、そのコストがうまく分散できているのではないかと、マーケットプレイスや FBA といった他事業との関連を考慮した場合、私たちが見積もったよりもコストは低くなる可能性もあり、本論の反省点の一つであると言える。

6-2 海外展開に関する結論

Amazon が仮説のような EC のメリットを生かした標準化特化型の小売業であるのではなく、いくつかのサービス、戦略面において地域差があることが見受けられたが、検証の対象を EC 事業に、比較地域を日本とアメリカに限定して行ったことは Amazon 全社レベルでの戦略を完全に明らかにするには十分ではなかった。今回 AWS や Amazon prime など業界特性や検証の容易さといった背景で対象から外したが、それらすべての事業も世界各地と比較することで新しい知見が得られた可能性もあったのではないだろうか。

6-3 成功事例に関する結論

成功事例から導き出した成功要因が失敗事例での検証を経て明らかになったが、その競

争優位が他社にも適用することができるのか、つまり一般化することのできるものであるかについての検証まで行うことはできなかったことは大きな反省点である。

6-4 今後の展望

本論を踏まえて、今後の展望としては事業間の財務面、戦略面での関連を明らかにしながら、直接投資がどのような形で企業に影響を与えるのかを検証したいと考えている。例えば M&A を分類するだけにとどまらずにそのシナジー効果について検討すること、短期的な利益や好影響ではなくより長期的な視野で観察することができれば Amazon という企業をより深く知ることができるのではないかと考えている。また、本論では成功、失敗事例を Amazon 側から観測することが主になっていたが、他社の戦略や動向をより精緻に調べていくことができれば Amazon の特異性の外郭をより正確に捉えることはできたとも考えられ、そういった今回用いることができなかった様々な方向から今後さらに本論を深めていきたいと考えている。

参考文献

- ・田中道昭 (2017) 『アマゾンが描く 2022 年の世界 すべての業界を震撼させる「ベゾスの大戦略」』PHP ビジネス新書
- ・林部健二 (2017) 『なぜ Amazon は「今日中」にモノが届くのか』プチ・レトル
- ・日経ビジネス『クラウド界の絶対王者「AWS」独走の秘密』<https://business.nikkei.com/atcl/report/15/278209/030200103/?P=2> (アクセス 2019/2/25)
- ・bizjournals『Jeff Bezos gets ‘dreamy’ with Amazon’s Whole Foods deal』<https://www.bizjournals.com/seattle/news/2017/06/29/jeff-bezos-amazon-whole-foods-acquisition-strategy.html> (アクセス 2019/2/25)
- ・AllAbout マネー『株価が 500 倍になったアマゾンドットコム、何が凄いのか?』<https://allabout.co.jp/gm/gc/466412/> (アクセス 2019/2/25)
- ・Amazon ホームページ『annual report』<https://ir.aboutamazon.com/annual-reports?c=97664&mobile=1&p=irol-reportsannual> (アクセス 2019/02/25)
- ・eccLab『EC 物流の巨大拠点、物流センターの延べ床面積まとめ』<https://ecclab.empowershop.co.jp/archives/47386> (アクセス 2019/02/25)
- ・日経 BizGate『すべてを飲み込むアマゾン、「持つ経営」で何を狙う』<https://bizgate.nikkei.co.jp/article/DGXMZO2841862022032018000000?page=2> (アクセス 2019/02/25)
- ・venture scanner『amazon’s acquisition』<https://venturescannerinsights.wordpress.com/2015/08/01/amazon-acquisitions/> (アクセス 2019/02/25)
- ・Whole Foods『annual report』<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/865436/000086543617000238/wfm10k2017.htm> (アクセス 2019/02/25)
- ・Forbes『Why Did Amazon Quit The Online Travel Market?』<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/10/20/why-did-amazon-quit-the-online-travel-market/#5dcfbbaa27581> (アクセス 2019/12/05)
- ・CNET Japan『アマゾン、週末旅行者向け「Destinations」を米国で開始 ホテル予約や観光情報など』<https://japan.cnet.com/article/35063539/> (アクセス 2019/12/05)
- ・engadget『Amazon shutting down little-used person-to-person payment service.』<https://docs.google>

- com/presentation/d/1NGUpMEOUZ773KUycnnQpQpFrwKgdCEA3Z-gGLMIfMVU/edit#slide=id.g7a9e54f4af_0_7 (アクセス 2019/12/05)
- ・ eCOMMERCE 2019 YEARS BYTES DAILY ECOMMERCE NEWS 『Amazon Backs Away from P2P Payments』 <https://www.ecommercebytes.com/2014/09/12/amazon-backs-away-p2p-payments/> (アクセス 2019/12/05)
 - ・ CNET Japan 『アマゾン、モバイルウォレットアプリ「Amazon Wallet」ベータ版の提供を停止』 <https://japan.cnet.com/article/35059401/> (アクセス 2019/12/05)
 - ・ ビジネス + IT 『UberEATS のビジネスモデル：東京は「フードデリバリー」がタクシーより普及する?』 <https://www.sbbt.jp/article/cont1/32836> (アクセス 2019/12/05)
 - ・ FAST COMPANY 『I let my staff do whatever they want every other Friday, and it's one of the best decisions I've ever made』 <https://www.fastcompany.com/90438067/how-passion-projects-benefit-your-company> (アクセス 2019/12/05)
 - ・ livedoor' NEWS 『Amazon が失敗 競争激化のフードデリバリー市場から撤退』 <https://news.livedoor.com/article/detail/16611879/> (アクセス 2019/12/06)
 - ・ ADWEEK 40 『Why Amazon Restaurants Was Destined to Fail-and What It Would Need to Do to Succeed』 <https://www.adweek.com/digital/why-amazon-restaurants-was-destined-to-fail-and-what-it-would-need-to-do-to-succeed/> (アクセス 2019/12/06)
 - ・ IT media NEWS 『Amazon、「Fire Phone」発売に合わせ、「Amazon Wallet」をリリース』 <https://www.itmedia.co.jp/news/articles/1407/23/news086.html> (アクセス 2019/12/06)
 - ・ Coupon Yaari 『How to Use Amazon Wallet Pay with Amazon Wallet』 <https://www.coupenyaari.in/2016/04/use-amazon-wallet-pay-amazon-wallet.html> (アクセス 2019/12/06)
 - ・ 日本銀行 『電子マネーとは何ですか?』 <https://www.boj.or.jp/announcements/education/oshiete/money/c26.htm/> (アクセス 2019/12/06)
 - ・ CNET 『Amazon to fold its mobil-wallet app beta on Wednesday』 <https://www.cnet.com/news/amazon-to-fold-its-mobile-wallet-app-beta-on-wednesday/> (アクセス 2019/12/06)
 - ・ Impress 『【特別企画】知っておきたい Apple Pay の初歩から将来、秘密まで』 <https://pc.watch.impress.co.jp/docs/topic/feature/706743.html> (アクセス 2019/12/06)
 - ・ DiGITALIST 『207 社と 309 億ドル M&A の動きから見る Google』 <https://digitalist-web.jp/business/062000031/> (アクセス 2019/12/08)
 - ・ 井上光太郎、加藤英明 (2006) 『M&A と株価』 東洋経済新報社
 - ・ H. Igor Ansoff (1965) "Corporate Strategy," McGraw-Hill Inc. (広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』 産業能率大学出版部)
 - ・ Levitt, T. (1983) "The Globalization of Markets," Harvard Business Review, May-June, pp. 92-102
 - ・ 大崎孝徳、JEONG, LUZS BAUTISTA, TEYNALDO A. JR, VERGARA, RAYMOND ALLANG 「標準化 VS. 適応化の再検討—ユニクロ・フィリピンのケース—」『名城論叢』 2017 (2019/12/13) http://www.biz.meijo-u.ac.jp/SEBM/ronso/no18_2_3/09_OSAKI.pdf
 - ・ 深澤琢也、崔在濬、白井哲也、内堀敬則 「小売企業の国際化における標準化—適応化戦略についての一考察—戦略的小売時術国際移転論に向けての予備的考察—」『中央学院大学社会システム研究所紀要』 (2019/12/13) <https://www.cgu.ac.jp/albums/abm.php?f=abm00000383.pdf&n=小売企業の国際化における標準化—適応化戦略についての一考察.pdf>

